



Universidade Federal de Ouro Preto
Instituto de Ciências Sociais e Aplicadas - ICSA
Departamento de Ciências Administrativas
Curso de Administração



FILOMENA GERALDO NETA

**A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA FUNDAÇÃO
PÚBLICA SOBRE A EFETIVIDADE DO SEU SISTEMA DE
CONTROLE INTERNO**

MARIANA -MG
2017

FILOMENA GERALDO NETA

**A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA FUNDAÇÃO
PÚBLICA SOBRE A EFETIVIDADE DO SEU SISTEMA DE
CONTROLE INTERNO**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Administração

Orientadora: Profa. Mestre Karla Luisa Costa e Costa

MARIANA - MG
2017

Catálogo na fonte elaborada pelo bibliotecário: Essevalter de Sousa - CRB6a. 1407

G354p Geraldo Neta, Filomena

A percepção dos funcionários de uma fundação pública sobre a efetividade do seu sistema de controle interno [recurso eletrônico] / Filomena Geraldo Neta.-Mariana, MG, 2017.

1 CD-ROM; (4 3/4 pol.).

TCC (graduação em Administração) - Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2017

1. Controle interno - Teses. 2. MEM. 3. Gestão da qualidade - Teses. 4. Monografia. 5. Administração pública - Teses. I.Costa, Karla Luisa Costa e. II.Universidade Federal de Ouro Preto - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - Departamento de Ciências Administrativas. III. Título.

CDU: Ed. 2007 -- 35
: 15
: 1419549



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - ICSA
COLEGIADO CURSO ADMINISTRAÇÃO



FICHA DE APROVAÇÃO

FILOMENA GERALDO NETA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientadora: Prof^ª Ma. Karla Luisa Costa e Costa

COMISSÃO EXAMINADORA

Professora Ma. Karla Luisa Costa e Costa
Orientadora e Presidente da Banca

Professora Ma. Ana Flávia Rezende
Membro Avaliador

Professor Me. Felipe Gouvêa Pena
Membro Avaliador

Mariana, 24 de novembro de 2017.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por ter me guiado até aqui. Agradeço aos meus pais, Marlene e José Geraldo, pelo apoio incondicional; às minhas irmãs, Juliana e Júnia, pela amizade e incentivo; à minha orientadora, Profa. Mestre Karla Costa, pelas suas valiosas intervenções; aos servidores da fundação pesquisada, pela atenção e disponibilidade... Enfim, deixo aqui o meu imenso agradecimento a todas as pessoas que contribuíram para a realização deste trabalho.

“O início de um hábito é como um fio invisível, mas a cada vez que o repetimos o ato reforça o fio, acrescenta-lhe outro filamento, até que se torna um enorme cabo, e nos prende de forma irremediável, no pensamento e ação”.

(Orison Swett Marden)

RESUMO

Nos dias atuais, os meios de comunicação trazem diversas notícias sobre fraudes e atos de corrupção envolvendo instituições públicas e particulares. Este fato demonstra a necessidade de um controle interno efetivo nas instituições para gerenciamento de riscos e alcance de objetivos e metas institucionais. Neste contexto, este estudo teve como objetivo descrever a percepção dos funcionários de uma fundação pública da região dos Inconfidentes sobre a efetividade do seu sistema de controle interno. Como método de pesquisa, realizou-se um estudo de caso. A amostra do estudo foi composta por 51 funcionários. Como instrumentos de coleta de dados foram utilizados as técnicas de observação participante, questionário composto por questões fechadas, com escala Likert de cinco pontos e entrevista estruturada. Para análise dos dados, foram utilizadas as técnicas de apuração das frequências e porcentagens das repostas dos questionários e análise de conteúdo das entrevistas. Conclui-se que, na visão dos funcionários da instituição pesquisada, o sistema de controle interno apresenta deficiências. Portanto, esta pesquisa teve a intenção de suscitar nos gestores a implantação de ações voltadas para o aprimoramento do sistema de controle interno e contribuir para realização de novas pesquisas sobre a efetividade dos controles internos nas organizações.

Palavras-chave: Controle Interno, Ferramenta de Gestão, Administração Pública.

ABSTRACT

Currently, the media brings diverse reports about frauds and acts of corruption involving public and private institutions. This fact demonstrates the need for effective internal control in the institutions for the risk management and the achievement of their institutional goals and objectives. In this context, this study aimed to describe the perception of the employees of a public foundation in the Inconfidentes Region about the effectiveness of their internal control system. A case study was carried out and the study population consisted of 51 employees. As data collection instruments were employed participant observation techniques, a questionnaire composed of closed questions using the five-point Likert scale and a structured interview. The data analysis was performed using techniques to calculate the frequencies and percentage of the answers to the questionnaires and analysis of the content of the interviews. In conclusion, it was observed that from point of view of the employees, the internal control system of their institution presents deficiencies. This study proposed to raise in the managers of the institution the implementation of actions to improve the internal control system and contributed to conduct new research regarding the effectiveness of internal controls in public organizations.

Keywords: Internal Control, Management Tool, Public Administration.

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Frequência e Porcentagem do Ambiente de Controle	28
Tabela 02 - Frequência e Porcentagem da Avaliação de Riscos	30
Tabela 03 - Frequência e Porcentagem das Atividades de Controle	31
Tabela 04 - Frequência e Porcentagem da Informação e Comunicação	32
Tabela 05 – Frequência e Porcentagem do Monitoramento.....	33

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1	O CONTROLE.....	13
2.2	CLASSIFICAÇÃO DOS CONTROLES.....	14
2.3	CARACTERIZAÇÃO DO CONTROLE INTERNO.....	15
2.4	PRINCÍPIOS, COMPONENTES E LIMITAÇÕES DO CONTROLE INTERNO.....	17
3	METODOLOGIA.....	21
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	21
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA.....	22
3.3	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	24
3.4	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	25
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	28
4.1	ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS.....	28
4.2	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	34
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
	REFERÊNCIAS.....	40
	APÊNDICE A.....	45
	APÊNDICE B.....	49

1 INTRODUÇÃO

O controle interno nas empresas tem se destacado como ferramenta fundamental, não só de gestão, mas também de controle contra corrupção e fraudes. Segundo Galvão (2016), governos, empresas públicas e privadas, de âmbitos nacionais e internacionais, vêm sendo flagradas em atos de corrupção e desvios de recursos públicos, que deveriam ser destinados à saúde, educação, infraestrutura, segurança, dentre outros. A gestão de recursos públicos deve ser administrada com rigoroso controle e economicidade, considerando que os recursos disponíveis para os órgãos e entidades públicas não pertencem a seus gestores, devendo somente ser geridos por eles, visando o desempenho eficaz das organizações (ALBUQUERQUE; ALBUQUERQUE; FEITOSA; FEITOSA, 2015).

De acordo com Albuquerque (2011), os gestores públicos têm o poder/dever de canalizarem suas funções com objetivo de atender o interesse da sociedade, no trato de bens e valores, e devem resguardar-se por procedimentos internos que certifiquem a correta aplicação dos recursos públicos, em concordância com as legislações e normas vigentes. Logo, os casos de corrupção envolvendo organizações remetem o papel dos controles internos como meio de prevenção de fraudes e outras práticas ilícitas nas instituições. Lima, Lima, Melo, Oliveira e Reis (2012) ressaltaram a necessidade da criação de um controle interno para proteger o patrimônio das empresas e mantê-las no mercado atual. Corroboram com esta ideia Garcia, Kinzler e Rojo (2014), ao destacarem que o controle interno é um instrumento relevante para que os profissionais conheçam todos os processos, operações, funções, sistemas e atividades organizacionais, além de contribuir para que as metas, os planos e as expectativas da organização sejam transformados em objetivos a serem alcançados.

Ainda segundo Garcia, Kinzler e Rojo (2014), a ausência ou deficiência do controle interno afeta a estrutura organizacional, compromete a continuidade do fluxo das operações e interfere no alcance de resultados satisfatórios. Sendo assim, a gestão dos controles internos deve ser um processo contínuo estabelecido para toda a instituição, devendo ser conduzido pelos profissionais de todos os níveis e aplicado às definições estratégicas, possibilitando uma visão ampla dos riscos que a organização se expõe (DE LUCA; FARIAS; MACHADO, 2009).

Dantas e Mota (2015) destacam a importância das organizações fortalecerem seus controles internos e fazerem avaliações de seus riscos, com o objetivo de atenuar eventos capazes de prejudicar o alcance de seus objetivos. Azevedo, Ensslin e Reina (2010)

consideram que nas instituições públicas, o controle interno atua para que as ações tomadas pelos gestores aumentem a probabilidade de que seus objetivos e metas sejam atingidos.

Nessa perspectiva, tem-se o seguinte problema de pesquisa a ser investigado: Qual a percepção dos funcionários de uma fundação de direito público sobre a efetividade do sistema de controle interno da instituição?

O objetivo geral desta pesquisa é descrever a percepção dos funcionários da fundação sobre o funcionamento do controle interno da instituição.

Este estudo justifica-se pela necessidade de uma reflexão mais profunda acerca dos sistemas de controle internos adotados pelos órgãos e entidade da administração pública, no que tange ao aprimoramento deste sistema e à implementação de sua avaliação, tendo em vista que, muitas vezes, esta ferramenta não é utilizada efetivamente pelos gestores das instituições, para mitigação de erros e fraudes praticados.

Abrucio, Loureiro, Olivieri e Teixeira (2012) suscitam a ideia de que o controle não é apenas um mecanismo de combate à corrupção, mas também de melhoria do desempenho da gestão. Portanto, o controle está relacionado ao desempenho das atividades na organização, sendo uma forma de acompanhar e avaliar as atividades desenvolvidas, comparar os resultados obtidos com os esperados, adequar e retificar as ações, quando necessário (ALBUQUERQUE et al, 2015).

Logo, esta pesquisa tem a intenção de contribuir para fornecer uma visão geral dos funcionários acerca dos controles internos da instituição, bem como suscitar nos gestores novas ações, na busca pelo aprimoramento do sistema de controle interno, e conseqüentemente, da gestão administrativa da instituição.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O CONTROLE

Segundo De Moraes (2004), a administração se refere aos processos de planejar, organizar, dirigir e controlar os esforços realizados pelos membros da organização, utilizando-se de recursos organizacionais para o alcance de objetivos estabelecidos. Estes processos, isoladamente, são denominados funções administrativas. Estas funções se relacionam de modo interdependente e contínuo.

De acordo com os artigos 6 e 13 do Decreto Lei Nº 200 de 1967, a atividade de controle é um dos princípios da administração pública e deve ser exercida em todos os níveis e em todos os órgãos, compreendendo:

- a) o controle, pela chefia competente, da execução dos programas e da observância das normas que governam a atividade específica do órgão controlado;
- b) o controle, pelos órgãos próprios de cada sistema, da observância das normas gerais que regulam o exercício das atividades auxiliares;
- c) o controle da aplicação dos dinheiros públicos e da guarda dos bens da União pelos órgãos próprios do sistema de contabilidade e auditoria.

Este mesmo Decreto-Lei estabeleceu que a atividade de controle não deve ser realizada quando for puramente formal, ou quando o custo for evidentemente superior ao risco. No entanto, quando a administração não implementa um controle que abranja todas as áreas da gestão e todas as suas atividades, as entidades tornam-se vulneráveis à ocorrência de fraudes (ARAUJO; LIBONATI; MIRANDA; RAMOS, 2016).

Oliveira (2013) afirma que a inexistência ou deficiências da atividade de controle tem reflexo direto e negativo nas demais funções administrativas (organização, planejamento e comando), determinando invariavelmente a frustração parcial ou total dos objetivos estabelecidos pela organização.

De acordo com Batistella e Zanatta (2013), a função controle é inerente à função de planejar, pois tem o objetivo de dar retorno ao processo de planejamento, por meio da verificação de que os atos realizados estão de acordo com os planejados. Ou seja, se os atos individuais ou coletivos levam realmente a ação organizacional aos objetivos estabelecidos.

Em síntese, a função controle possibilita a constante avaliação do alcance dos objetivos estratégicos e operacionais da organização (IMONIANA; NOHARA, 2005).

A partir disso, pode-se definir o controle da administração pública como sendo a verificação, inspeção, exame, pela própria administração, por outros poderes, ou por qualquer cidadão, da efetiva correção na conduta gerencial de um poder, órgão ou autoridade, com o objetivo de garantir a atuação conforme os objetivos preestabelecidos pela organização, gerando uma aferição sistemática (GUERRA, 2003).

Logo, o objetivo do controle da administração pública é garantir que a organização atue em conformidade com a legislação vigente, e conseqüentemente, cumpra a sua missão de realizar seu principal objetivo, que é promover o bem comum da coletividade (PALUDO, 2013).

2.2 CLASSIFICAÇÃO DOS CONTROLES

Os controles podem apresentar abordagens distintas, conforme sua finalidade e aplicação nas organizações. Neste trabalho serão apresentadas cinco classificações: quanto à origem, ao momento, ao aspecto, à amplitude e aos órgãos que exercem o controle.

Quanto à origem, o controle pode ser interno ou externo. O controle interno é aquele exercido dentro de cada poder, sobre os atos por eles praticados. É realizado por órgãos de controle, por departamentos de controle interno das organizações e pelo superior hierárquico. Esse controle deriva do poder-dever de autotutela que a administração tem sobre seus próprios atos e agentes (PALUDO, 2013; OLIVEIRA, 2013; CORBARI; MACEDO, 2012; CARVALHO; CONTI, 2011; BOTELHO, 2003). Já o controle externo é exercido por órgão estranho à administração pública responsável pelo ato controlado, geralmente pelo Poder Legislativo sobre os demais órgãos, com o auxílio do Tribunal de Contas (PALUDO, 2013; CORBARI; MACEDO, 2012; CARVALHO; CONTI, 2011; BOTELHO, 2003).

Em relação ao momento, o controle pode ser prévio (preventivo), concomitante (sucessivo) ou subsequente (corretivo). O controle prévio ou preventivo é aquele que acontece antes da operatividade do ato. O concomitante ou sucessivo ocorre durante realização do ato e o subsequente ou corretivo é o que se efetiva após a conclusão do ato (PALUDO, 2013; CARVALHO; CONTI, 2011; FEITOSA, 2010; RONCALIO, 2009; BOTELHO, 2003).

Quanto ao aspecto, o controle pode ser de legalidade, de mérito, de legitimidade e de economicidade. O controle de legalidade tem a finalidade de averiguar se a conduta do ato ou procedimento administrativo está de acordo com as normas vigentes. O de mérito tem o objetivo de comprovar a eficiência, o resultado, a conveniência e a oportunidade do ato controlado (PALUDO, 2013; CORBARI; MACEDO, 2012; FEITOSA, 2010; BOTELHO, 2003). O controle de legitimidade visa avaliar se a despesa pública foi aplicada para atender ao bem comum (sob esta perspectiva, os atendimentos aos dispositivos legais não é suficiente, é preciso verificar se o bem comum foi atingido). O controle da economicidade tem o objetivo de analisar a relação entre o custo e o benefício na aplicação dos recursos públicos. Tem como foco a minimização dos custos (CORBARI; MACEDO, 2012).

Em termos de amplitude, o controle pode ser hierárquico ou finalístico. O controle hierárquico é aquele que obedece uma estrutura administrativa hierarquizada, ou seja, os órgãos e agentes inferiores são subordinados aos órgãos e agentes superiores. Já o controle finalístico se refere ao controle dos órgãos da administração direta sobre os da administração indireta (PALUDO, 2013).

Em relação aos órgãos que o exercem, o controle pode ser administrativo, legislativo, judicial ou social. O controle administrativo é denominado de autotutela, pois é realizado pela própria administração sobre seus atos. O controle legislativo é exercido pelo poder legislativo sobre os atos praticados pela administração pública e somente pode ser realizado nos casos previstos na Constituição Federal. O controle judicial é exercido pelo poder judiciário sobre os atos e procedimentos administrativos praticados pelos poderes executivo, legislativo e judiciário. Este controle é executado mediante provocação, e não de ofício (PALUDO, 2013). O controle social é realizado diretamente pelo cidadão ou pela sociedade civil organizada sobre um determinado órgão público (CORBARI; MACEDO, 2012).

2.3 CARACTERIZAÇÃO DO CONTROLE INTERNO

O controle interno nas organizações públicas é amplo, pois abrange o controle da legalidade, legitimidade, economicidade e do mérito (PALUDO, 2013; CORBARI; MACEDO, 2012). Ocorre por meio de atividades contínuas e abrange todas as atividades da organização (CORBARI; MACEDO, 2012). Geralmente é desempenhado de forma

preventiva, o que possibilita medidas tempestivas de correção de eventuais desvios (PALUDO, 2013; LORENZONI; VIEIRA, 2013).

Este controle se refere a uma ação delineada pelos gestores da organização e tem a finalidade de diminuir riscos e aumentar as chances de atingir os objetivos, assegurando que as ações desenvolvidas sejam baseadas nos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (MARÇOLA, 2011).

Logo, o controle interno pode ser instituído nas organizações como departamento responsável por acompanhar as atividades desenvolvidas, introduzir medidas e procedimentos para evitar falhas e erros de ordem operacional, intencionais ou não; com o objetivo de proteger a fidelidade dos dados e informações geradas, garantir segurança e fornecer subsídios aos gestores quanto à tomada de decisão (LORENZONI; VIEIRA, 2013).

Segundo o Tribunal de Contas da União (2009), os termos controle interno, controles internos e sistema ou estrutura de controle(s) interno(s) são expressões sinônimas e se referem ao processo composto pelo conjunto de políticas, regras e procedimentos adotados pelas organizações, com a finalidade de criar instrumentos para direção, prevenção, correção e observação de eventos que podem impactar no alcance dos objetos organizacionais.

Portanto, uma definição ampla de controle interno é a editada pelo Conselho Federal de Contabilidade, por intermédio da Norma Brasileira de Contabilidade Técnica – NBC T, 16.8, que rege a contabilidade do setor público, que considera controle interno como,

conjunto de recursos, métodos, procedimentos e processos adotados por entidades do setor público, com a finalidade de:

- a) salvaguardar os ativos e assegurar a veracidade dos componentes patrimoniais;
- b) dar conformidade ao registro contábil em relação ao ato correspondente;
- c) propiciar a obtenção de informação oportuna e adequada;
- d) estimular adesão às normas e às diretrizes fixadas;
- e) contribuir para a promoção da eficiência operacional da entidade;
- f) auxiliar na prevenção de práticas ineficientes e antieconômicas, erros, fraudes, malversação, abusos, desvios e outras inadequações.

Segundo esta mesma norma, o controle interno é classificado nas seguintes categorias: operacional (se refere às ações que propiciam o alcance dos objetivos da entidade); contábil (relacionado à veracidade e à fidedignidade dos registros e das demonstrações contábeis) e normativo (baseado na observância das normas e regulamentação pertinentes).

Attie (2010) dividiu o controle interno em controles administrativos e controles contábeis, sendo que os controles administrativos abrangem o plano da organização e todos os métodos e procedimentos relacionados à eficiência operacional e à obediência às diretrizes e normas administrativas, enquanto os controles contábeis se referem a todos os métodos e

procedimentos que garantam a fidedignidade dos registros contábeis e a salvaguarda do patrimônio da organização.

Portanto, o controle interno tem o objetivo de proteger os ativos da organização, garantir o cumprimento de leis e regulamentos, garantir a precisão e integridade dos dados contábeis e conduzir as atividades da organização de forma ordenada e eficiente (HENRIQUE; CHAGAS; GUIMARÃES; LEAL JUNIOR, 2016; CORBARI; MACEDO, 2012). O controle interno tem por finalidade assegurar que a organização atue de acordo com os princípios impostos pelo ordenamento jurídico e que os erros e riscos potenciais sejam monitorados e minimizados constantemente (CORBARI; MACEDO, 2012).

2.4 PRINCÍPIOS, COMPONENTES E LIMITAÇÕES DO CONTROLE INTERNO

O Manual do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, aprovado pela Instrução Normativa Nº 01/2001, da Controladoria Geral da União, enumera os seguintes princípios do controle interno: relação custo/benefício, qualificação adequada, treinamento e rodízio de funcionários, delegação de poderes e definição de responsabilidades, segregação de funções, instruções devidamente formalizadas, controles sobre as transações, aderência a diretrizes e normas legais.

O princípio da relação custo/benefício estabelece que o custo do controle não deverá ultrapassar os benefícios que ele pode proporcionar. O princípio da qualificação adequada, treinamento e rodízios de funcionários, determina que a pessoa que exerce o controle deve possuir conhecimentos suficientes para o desempenho de sua função. Considera imprescindível realizar seleção e treinamento de pessoal de forma criteriosa e sistematizada, com objetivo de reduzir custos e aumentar o rendimento dos funcionários, e ainda, fazer rodízios de funções, com objetivo de reduzir ou eliminar fraudes. Em relação ao princípio da delegação de poderes e definição de responsabilidades, considera-se que a delegação de competência seja utilizada como instrumento de descentralização administrativa, com vistas a assegurar maior rapidez e objetividade às decisões. Já o princípio da segregação de funções estabelece a independência entre as funções de autorização/aprovação de operações, execução, controle e contabilização. O princípio das instruções devidamente formalizadas determina que os procedimentos, os manuais de rotinas e instruções de trabalho sejam claros e objetivos. O princípio dos controles sobre as transações recomenda atos legítimos no

acompanhamento dos fatos contábeis, financeiros e operacionais. Quanto ao princípio da aderência a diretrizes e normas legais, determina-se que as ações dos funcionários sejam realizadas em observância às leis, normas, regulamentos e diretrizes organizacionais (CGU, 2001).

Observa-se que os princípios do Controle Interno são conjuntos de regras, diretrizes e sistemas que devem ser adotados pela organização, com objetivo de minimizar a ocorrência de erros e fraudes (TEIXEIRA, 2008). Assim sendo, para um controle interno eficaz, seus princípios devem ser associados àqueles componentes estabelecidos pelo Comitê das Organizações Patrocinadoras (COSO, *Committee of Sponsoring Organizations*).

O COSO, entidade sem fins lucrativos, surgiu nos Estados Unidos com o objetivo de melhorar os relatórios financeiros com base na ética, na efetividade dos controles internos e na governança corporativa. A estrutura de controle interno proposta pelo COSO é caracterizada como um sistema de controles internos que, se observados, garantem de forma razoável que os objetivos organizacionais sejam atingidos (CORBARI; MACEDO, 2012). São estes seus componentes: ambiente de controle, avaliação de risco, atividades de controle, informação e comunicação e monitoramento. Estes elementos são inter-relacionados e vêm sendo adotados por várias organizações e incorporados às suas políticas e normas internas, com o objetivo de aprimorar o controle das atividades realizadas e orientar o alcance de seus objetivos (RONCALIO, 2009; TEIXEIRA, 2008). O Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais (2012) salienta que essa estrutura de controle deve ser aplicada em todos os aspectos operacionais de uma organização.

O componente ambiente de controle é a consciência do controle da entidade, é a sua cultura de controle. Refere-se a um conjunto de regras, processos e estruturas que dão base para a condução do controle interno na organização. Ele abrange a integridade organizacional, os valores éticos, a competência de pessoal, a filosofia da gestão de risco, a delegação de autoridade e responsabilidade, o processo de atrair, desenvolver e reter talentos e a estrutura organizacional (COSO, 2013).

Considerando que risco é a possibilidade de ocorrer um evento negativo que possa impedir ou dificultar a realização de um determinado objetivo da organização (CORBARI e MACEDO, 2012), todas as instituições se defrontam com uma série de riscos, de origens internas ou externas, que devem ser avaliados (IMONIANA; NOHARA, 2005). A avaliação de risco é o processo de identificar e avaliar a probabilidade da ocorrência de um evento negativo e seu impacto na administração (COSO, 2013). Portanto, esta avaliação tem o objetivo de formar uma base para o desenvolvimento de estratégias (resposta ao risco) para

administração deste risco, com o intuito de atenuar a probabilidade de sua ocorrência e/ou a magnitude do seu impacto (TCU, 2009).

As atividades de controle se referem às políticas e procedimentos implementados pela organização para assegurar o cumprimento das diretrizes e normas organizacionais, com o objetivo de mitigar o risco envolvido. Devem ser desenvolvidas em todos os níveis da entidade e envolvem atividades como autorizações e aprovações, verificações, reconciliações e revisões de desempenho e segregação de funções (COSO, 2013). Elas incluem uma série de ações preventivas, detectivas e corretivas (TCU, 2009).

Em relação à informação e comunicação, a informação relevante e de qualidade é necessária para apoiar o funcionamento do controle interno e, conseqüentemente, o alcance dos objetivos organizacionais (COSO, 2013), pois, sem informação não há controle (CORBARI; MACEDO, 2012). A habilidade de se tomar decisões assertivas é afetada pela qualidade da informação, que deve ser útil, tempestiva e precisa (TCU, 2009).

Quanto à comunicação, trata-se de processo contínuo e interativo de proporcionar, compartilhar e obter as informações necessárias à organização (COSO, 2013). A comunicação eficaz ocorre quando flui em todas as direções da organização e quando as pessoas recebem informações quanto às suas funções e responsabilidades (CORBARI; MACEDO, 2012). Ou seja, os gestores e funcionários das instituições devem ter clareza quanto ao seu papel e ao modo como suas atividades influenciam e se relacionam com o trabalho dos demais membros, para se atingir os objetivos fixados. A comunicação deve ocorrer de forma clara e precisa (TCU, 2009).

As atividades de monitoramento têm como objetivo verificar o cumprimento da missão da organização e se os objetivos gerais do controle interno estão sendo alcançados. Elas se referem ao acompanhamento contínuo ou por avaliações pontuais das operações e atividades organizacionais. Podem ser realizadas por meio de autoavaliações, revisões ou auditoria interna (COSO, 2013; CORBARI; MACEDO, 2012).

Embora a implantação de controles internos, baseada nos seus princípios e componentes estruturais, possa proporcionar muitos benefícios para a administração, não há garantia absoluta para o alcance dos objetivos organizacionais, tendo em vista que pode ocorrer fatos incontroláveis à administração que comprometem a sua efetividade (CORBARI; MACEDO, 2012). Portanto, as limitações do controle interno podem estar relacionadas ao conluio de duas ou mais pessoas para apropriação de bens da organização; falta de instruções adequadas sobre as normas e regulamentos internos às pessoas da organização; ocorrência de erros de julgamento, por cansaço ou por falta de atenção (ALMEIDA, 2010; CORBARI;

MACEDO, 2012); negligência na execução de tarefas diárias (ALMEIDA, 2010) e falta de estruturação do controle interno, como restrição de recursos humanos ou financeiros (CORBARI; MACEDO, 2012). Todos estes fatores podem impactar o sistema de controle interno de uma organização.

3 METODOLOGIA

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa é caracterizada como descritiva, tendo em vista que teve o objetivo de descrever a percepção dos funcionários de uma fundação da região dos Inconfidentes sobre a efetividade do sistema de controle interno da instituição. Segundo Gil (2009a), este tipo de pesquisa tem por finalidade expor as características de uma população ou fenômeno, ou estabelecer relações entre variáveis estudadas. Quanto à abordagem, esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa e quantitativa. Enquanto que o enfoque quantitativo permite que os dados e as evidências coletados sejam quantificados, mensurados e submetidos a métodos e técnicas da Estatística, a abordagem qualitativa possibilita a descrição, compreensão e interpretação das informações, dados e evidências obtidas (MARTINS;THEOPHILO, 2007; DE OLIVEIRA, 2011). Logo, tais abordagens foram utilizadas como complemento uma da outra, tendo em vista que a triangulação possibilita a confrontação dos dados obtidos na pesquisa (CRESWELL, 2007; GIL, 2009b; MINAYO, 2010) e é considerada uma forma consistente de se produzir conhecimentos, uma vez que busca superar as limitações de cada uma das abordagens quantitativa e qualitativa (CRESWELL, 2007; FREITAS E JABBOUR, 2011).

O método de pesquisa adotado foi um estudo de caso realizado em uma fundação da região dos Inconfidentes. De acordo com Martins e Theóphilo (2007) um estudo de caso é uma investigação empírica que averigua fenômenos dentro de seu contexto real, em que o pesquisador busca descrever, compreender e interpretar a complexidade de uma situação de um caso concreto. Corroborando com este conceito, Gil (2009b) caracteriza o estudo de caso como sendo um delineamento de pesquisa que preserva o caráter unitário de um fenômeno contemporâneo a ser estudado em profundidade no seu ambiente natural; e que requer a utilização de diferentes procedimentos de coleta de dados, com o objetivo de garantir a qualidade das informações obtidas por meio do estudo.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA

A instituição pesquisada foi criada no ano de 1968. Segundo informações divulgadas em seu *site*, é apontada como pioneira na conservação do patrimônio cultural, artístico e histórico nacional e intervêm em vários municípios do Estado de Minas Gerais, por meio de parcerias governamentais, educacionais, com empresas públicas e privadas e comunidades em geral. Desenvolve ações relacionadas à conservação e restauração de bens patrimoniais e arte contemporânea em geral. Tem autonomia administrativa e financeira, personalidade jurídica de direito público e prazo de duração indeterminado. Por intermédio de sua Escola de Arte, oferece diversos cursos nas áreas da Arte, Restauro e Ofícios, dentre eles: Curso Técnico de Conservação e Restauro de bens culturais móveis (que tem por finalidade oferecer com excelência curso de formação profissional técnica na área de conservação e restauração de bens culturais móveis, acervos de papel, escultura policromada e pintura de cavalete); Programa ARO – Formação em Arte, Restauro e Ofícios; Ateliê de desenho, pintura e objeto; Ateliê de gravura em metal e xilogravura; Bordado - Criação e Arte; Cerâmica; Cinema - iniciação artística para crianças; Desenho e Pintura; Desenho: composição e técnicas de expressão.

O público alvo dos cursos oferecidos são jovens e adultos com escolaridade a partir do 2º ano do ensino médio ou ensino médio completo (para o curso técnico); crianças a partir de 07 anos de idade (para cursos do ciclo da primeira idade); jovens de 14 a 21 anos (para cursos do Programa ARO); crianças a partir de 07 anos, jovens e adultos (para os cursos livres, abertos a todos os interessados).

A instituição também presta serviços na área de conservação e restauração do patrimônio cultural de acervos do Estado de Minas Gerais, como exemplo, bens de valores históricos como igrejas, capelas, casarões e obras de artes em geral. Portanto, tem como negócio “a Cultura, Arte e Patrimônio”. Tem como missão “valorizar a arte em todas as suas dimensões e incentivar a preservação do patrimônio cultural”. Sua visão é “ampliar as ações no campo das artes, da conservação e da restauração, da preservação do patrimônio, em diferentes territórios com a sistematização de seus métodos e consolidação de sua capacidade educativa, profissionalizante, executiva e mobilizadora para a promoção da cultura e a transformação social”. Tem como valores: “valorização da vida, das manifestações artísticas e culturais do passado e do presente; desenvolvimento humano; responsabilidade e transparência na gestão de recursos humanos e técnicos; pioneirismo na conservação do

patrimônio cultural, artístico e histórico nacional; valorização dos bens artísticos, culturais e humanos; foco no processo e nos resultados – fazer mais com menos; formar cidadãos que atuem com excelência na preservação e na produção de bens culturais, fortalecendo a prestação de serviços em arte, restauro e ofícios de forma sustentável, contribuindo para o desenvolvimento cultural do Estado de Minas Gerais, ampliando e garantindo o acesso à cultura; arte e cultura como instrumentos de formação e de transformação social”.

Figura 1: Organograma da instituição pesquisada



Fonte: Site da instituição pesquisada. Acesso em 13/07/2017.

A presidência exerce a direção superior da instituição. Ela é assessorada pelo Gabinete, Procuradoria, Auditoria, Assessoria de Comunicação, Diretoria de Planejamento, Gestão e Finanças, Diretoria da Escola de Arte e pela Diretoria de Promoção e Extensão Cultural.

A estrutura física da instituição é composta por 04 (quatro) casarões, sendo eles: a Casa do Rosário (onde são desenvolvidas as atividades da Diretoria de Promoção e Extensão Cultural e da Assessoria de Comunicação), o Núcleo de Arte (antiga casa do vice-presidente Pedro Aleixo, local em que são oferecidos cursos livres de formação inicial e continuada), o Núcleo de Ofícios (localizado no antigo Complexo Barão de Camargos, local onde acontecem as atividades do Programa ARO) e a Casa Bernardo Guimarães (onde está localizado o

Núcleo de Conservação e Restauração, responsável pelo curso técnico em Conservação e Restauro, e também onde se desenvolvem as demais atividades administrativas da instituição).

3.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Segundo Crespo (2002), o termo população se refere ao conjunto de entes que compartilham pelo menos uma característica comum. Neste estudo, a característica comum entre os indivíduos é o fato de serem funcionários da fundação estudada. Portanto, a população deste estudo é composta por 62 indivíduos, sendo: 38 funcionários efetivos da própria instituição (17 técnicos de cultura, 04 gestores de cultura e 17 professores de arte e restauro); 01 efetivado; 18 comissionados de recrutamento amplo e limitado (dentre eles: presidente, diretores, assessores, gerentes, auditor e procurador) e 05 efetivos cedidos por outros órgãos e entidades. (Quadro 1)

Quadro 1: Relação de cargos existentes na instituição pesquisada

	Nome do Cargo	Nº Servidores Ocupantes
1	Presidente	1
2	Chefe de Gabinete	1
3	Procurador Chefe	1
4	Auditor Chefe	1
5	Assessor	2
6	Diretor de Planejamento Gestão e Finanças	1
7	Gerência de Planejamento, Orçamento e Finanças	1
8	Gerência de Recursos Humanos	1
9	Gerência de Logística e Manutenção	1
10	Diretor da Escola de Arte	1
11	Gerência do Núcleo de Conservação e Restauração	1
12	Gerência do Núcleo de Arte	1
13	Gerência do Núcleo de Ofícios	1
14	Diretor de Promoção e Extensão Cultural	1

	Nome do Cargo	Nº Servidores Ocupantes
15	Gerência de Elaboração e Captação de Projetos	1
16	Gerência de Produção Cultural	1
17	Gerência de Tecnologia e Inovação para a Promoção da Cultura	1
18	Gestor de Cultura	4
19	Professor de Arte e Restauro	17
20	Auxiliar de Cultura	1
21	Técnico de Cultura	17
21	Técnicos administrativos cedidos por outros órgãos	5
Total		62

Fonte: Elaborado pela autora

A amostra se refere a um conjunto finito representativo da população (CRESPO, 2002). Nesta população é representada por 51 indivíduos. De acordo com Barbetta (2003), nos casos em que a população é pequena não é viável o uso de amostragem, pois uma amostra representativa da população deve ser relativamente grande, por volta de 80% da população. Este autor considera, nesta situação, ser mais relevante o tamanho absoluto da amostra do que a porcentagem que ela representa na população.

3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

O estudo caracterizou-se pela utilização de três instrumentos de coleta de dados, sendo eles questionários, entrevistas e observação. De acordo com Creswell (2007), a técnica denominada triangulação concomitante estabelece que a coleta de dados qualitativos e quantitativos deve ocorrer numa mesma fase da pesquisa.

Foram aplicados questionários aos funcionários da instituição. Trata-se de um agrupamento ordenado de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de medir ou descrever variáveis e situações, deve ser respondido por escrito e sem a presença do pesquisador (GIL, 2009a; MARTINS; THEOPHILO, 2007). O questionário elaborado para esta pesquisa (Apêndice A) teve como base o trabalho desenvolvido por Teixeira (2008) e foi dividido em duas partes, cuja primeira se refere à identificação dos perguntados: idade,

gênero, cargo ocupado na instituição, vínculo e tempo de serviço. A segunda parte se refere a questões estruturadas na escala Likert, que consiste em um conjunto de afirmações, em que o sujeito especifica seu grau de concordância ou discordância em relação aos objetos que estão sendo medidos por meio de uma escala de cinco a sete pontos (MARTINS; THEOPHILO, 2007). Nesta parte do questionário empregou-se uma escala de cinco pontos, com as seguintes possibilidades de respostas: “discordo totalmente”, “discordo”, “indiferente”, “concordo” e “concordo totalmente”; para o conjunto de 24 questões fechadas, subdivididas nas cinco perspectivas do COSO utilizadas para avaliação e diagnóstico do controle interno das organizações.

Logo, foram elaboradas sete questões com o objetivo de avaliar o ambiente de controle, cinco questões com o intuito de identificar a avaliação de riscos, seis questões que visaram avaliar as atividades de controle, três questões para avaliação do nível de comunicação e informação e três questões que avaliaram o monitoramento da instituição.

As entrevistas estruturadas foram realizadas com funcionários da instituição pesquisada. Segundo Martins e Theóphilo (2007), a entrevista é um diálogo entre o entrevistador e o entrevistado, no qual o primeiro formula perguntas para o segundo com o objetivo de obter informações sobre temas específicos, crenças, percepções e atitudes em relação à certa situação ou objeto de investigação.

Para aplicação da entrevista, definiu-se como amostra não probabilística intencional a participação de cinco funcionários da fundação, sendo um representante de cada unidade administrativa da instituição: Procuradoria, Assessoria de Comunicação Social, Diretoria de Planejamento, Gestão e Finanças, Escola de Arte Rodrigo de Melo Franco e Diretoria de Promoção e Extensão Cultural. A escolha destes membros ocorreu pelo fato deles exercerem cargos de chefia, o que lhes possibilita conhecimento geral do funcionamento da instituição e das unidades que gerenciam.

Foram elaboradas cinco questões, sendo uma questão para cada componente da metodologia do COSO para avaliação do sistema de controle interno, a saber: ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informação e comunicação e monitoramento (Apêndice B). As entrevistas foram realizadas individualmente com cada funcionário, no período de 17 de julho a 21 de julho de 2017. Foram gravadas com autorização, transcritas e analisadas com a finalidade de responder ao questionamento dessa pesquisa e atingir os objetivos propostos nesse estudo.

Também foi empregada a técnica da observação participante. Esta técnica é utilizada quando o pesquisador-observador torna-se parte integrante do grupo social pesquisado para

coleta de dados, informações e evidências (MARTINS; THEOPHILO, 2007; GIL, 2009a; LAKATOS; MARCONI, 2011). A observação participante foi realizada de forma natural, tendo em vista que o observador pertence ao mesmo grupo que investiga (GIL, 2009a; LAKATOS; MARCONI, 2011). Esta técnica apresenta algumas vantagens em relação às outras modalidades de observação, dentre elas: o pesquisador tem facilidade de acesso a dados e informações sobre situações cotidianas dos pesquisados no ambiente estudado; tem acesso a dados de domínio privado; a observação participante possibilita maior percepção da realidade do ponto de vista das pessoas pesquisadas em relação a um observador externo. Esta técnica apresenta as seguintes desvantagens: pode haver limitação de segmentos da população a ser observada, pela desconfiança de outros segmentos; a necessidade de prorrogação da observação pode torná-la inviável; a afetividade do pesquisador com o grupo pesquisado poderá influenciá-lo nas anotações e perguntas realizadas e se o pesquisador não revelar os objetivos da pesquisa poderá ter problemas do ponto de vista ético com o grupo pesquisado (GIL, 2009b).

A observação iniciou-se na fase de elaboração do projeto de pesquisa e se prolongou durante todo o desenvolvimento da pesquisa. Portanto, ocorreu no período de 16 de maio a 17 de novembro de 2017. Foram colhidas informações e realizadas anotações sobre os fenômenos relacionados ao objeto estudado. Algumas questões dos roteiros dos questionários e entrevistas foram elaboradas com o objetivo de confirmar ou contradizer aspectos identificados na observação.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS

A análise dos questionários foi realizada por meio da apuração das frequências e porcentagens das repostas. Foram apresentadas e discutidas as afirmativas cujos resultados puderam ser complementados com as entrevistas realizadas com os gestores da instituição. Algumas afirmativas não foram aqui tratadas devido à redundância que causariam em relação às informações já apresentadas.

Ambiente de Controle

Em relação ao ambiente de Controle, foram obtidos os seguintes resultados:

Tabela 01: Frequência (F) e Porcentagem (%) do Ambiente de Controle

Questionamentos	CT		C		D		DT		I	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Existe algum tipo de controle sobre as atividades que desempenho rotineiramente no ambiente trabalho.	10	19,61	35	68,63	5	9,80	0	0,00	1	1,96
Sei o que deve e como deve ser feito, para atingir os objetivos, metas e políticas traçados pela administração, em relação à minha função.	22	43,14	25	49,02	1	1,96	0	0,00	3	5,88
A administração adota, em seu modelo de gestão, o efetivo controle de suas operações.	3	5,88	22	43,14	13	25,49	4	7,84	9	17,65
Os procedimentos realizados no setor em que trabalho são estabelecidos por escrito e organizados de forma sistemática e clara.	3	5,88	21	41,18	18	35,29	1	1,96	8	15,69
O sistema de controle interno é constituído por um plano que prevê uma separação de funções, sistemas de autorização e procedimentos para registros adequados.	3	5,88	27	52,94	8	15,69	2	3,92	11	21,57
É notório o compromisso dos gestores da instituição com o controle interno.	6	11,76	21	41,18	11	21,57	3	5,88	10	19,61

Questionamentos	CT		C		D		DT		I	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
É possível perceber através do comportamento de colegas de trabalho o comprometimento com os controles internos.	3	5,88	23	45,10	16	31,37	1	1,96	8	15,69

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Legenda: CT: Concordo totalmente; CT: Concordo parcialmente; D: Discordo parcialmente; DT: Discordo totalmente; I: Indiferente.

Percebe-se que a maior parte dos funcionários considera que o ambiente de controle da instituição funciona de forma parcial. Isso mostra necessidades de melhorias relacionadas à definição clara de atribuições de competências e responsabilidade dos funcionários, investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal, instituição de normas e procedimentos das atividades realizadas e propagação de uma cultura de controle.

Dentre os respondentes, 68,63% concordaram parcialmente com a afirmação de que existe algum tipo controle sobre as atividades desempenhadas rotineiramente no ambiente de trabalho.

O total de 43,14% dos participantes concordou totalmente com a afirmação de que sabem o que deve e como deve ser feito para atingir os objetivos, metas e políticas traçados pela administração, em relação à função executada e 49,02% dos respondentes concordaram parcialmente com esta afirmativa.

Quanto aos procedimentos realizados no trabalho, 41,18% dos respondentes concordaram parcialmente com a afirmação de que tais procedimentos são estabelecidos por escrito e organizados de forma sistemática e clara.

Em relação ao sistema de controle interno, 52,94% dos respondentes concordaram parcialmente com a afirmação de que ele é constituído por um plano que prevê separação de funções e sistemas de autorização e procedimentos para registros adequados.

Ainda, 41,18% dos respondentes concordaram parcialmente com a afirmação de que é notório o compromisso dos gestores da instituição com o controle interno.

Análise da Avaliação de Riscos

Em relação à análise da avaliação de riscos foram obtidos os seguintes dados:

Tabela 02: Frequência (F) e Porcentagem (%) da Avaliação de Riscos

Questionamentos	CT		C		D		DT		I	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Os processos operacionais do ambiente de trabalho são sistematizados e formalizados através fluxogramas e/ou manuais de procedimentos.	1	1,96	14	27,45	20	39,22	7	13,73	9	17,65
O departamento/setor em que trabalho adota alguma metodologia para aferição do controle interno.	2	3,92	27	52,94	9	17,65	2	3,92	11	21,57
As informações obtidas são comparadas com as operações realizadas ou procedimentos adotados pela instituição.	1	1,96	17	33,33	12	23,53	2	3,92	19	37,25
Os principais objetivos do meu trabalho e os processos operacionais para atingi-los são claramente identificados.	10	19,61	30	58,82	5	9,80	0	0,00	6	11,76
Os mecanismos de controle interno existentes e aplicados no setor/departamento em que atuo minimiza, substancialmente, os níveis de exposição aos riscos.	1	1,96	24	47,06	11	21,57	1	1,96	14	27,45

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Legenda: CT: Concordo totalmente; C: Concordo parcialmente; D: Discordo parcialmente; DT: Discordo totalmente; I: Indiferente.

A análise da avaliação de risco teve como destaque as opiniões de discordâncias totais, parciais e indiferentes dos funcionários em relação às afirmativas relacionadas à sistematização e formalização de procedimentos/atividades desenvolvidas na instituição e em relação à comparação entre informações obtidas e operações realizadas.

Dentre os respondentes, 52,95% discordaram total ou parcialmente com a afirmação de que processos operacionais do ambiente de trabalho são sistematizados e formalizados através fluxogramas e/ou manuais de procedimentos.

O total de 37,25% dos respondentes apresentou opinião indiferente para a afirmação de que as informações obtidas são comparadas com as operações realizadas ou procedimentos adotados na instituição.

As demais afirmativas desta avaliação tiveram concordância parcial da maioria dos respondentes. Este resultado mostra a necessidade de implantação de uma política de gestão

de riscos, de forma a conhecer os fluxos dos processos realizados, buscando analisar o ambiente interno e externo à instituição, identificando assim as limitações para atingir os objetivos institucionais.

Atividades de Controle

Em relação às atividades de controle foram obtidos os seguintes dados:

Tabela 03: Frequência (F) e Porcentagem (%) das Atividades de Controle

Questionamentos	CT		C		D		DT		I	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
A documentação expedida no meu setor de trabalho (planilhas, relatórios) e seus trâmites são mantidos em boa ordem e guardados, em local próprio e seguro.	6	11,76	24	47,06	11	21,57	2	3,92	8	15,69
Compreendo meu papel no processo de controle interno da instituição e estou inteiramente engajado no processo.	16	31,37	28	54,90	3	5,88	0	0,00	4	7,84
O acesso aos mecanismos do meu trabalho (equipamentos, materiais, documentos, computadores) é restrito ao pessoal autorizado.	11	21,57	18	35,29	15	29,41	2	3,92	5	9,80
Existe, no setor em que atuo, profissional(is) responsável(is) pelo controle das atividades desempenhadas pelos demais funcionários.	9	17,65	24	47,06	8	15,69	3	5,88	7	13,73
O funcionário(s) responsável(is) pelo controle das atividades realizadas atua de forma detectiva e preventiva.	6	11,76	18	35,29	10	19,61	4	7,84	13	25,49
Existe no setor em que trabalho algum controle sobre a movimentação de bens patrimoniais.	9	17,65	28	54,90	7	13,73	1	1,96	6	11,76

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Legenda: CT: Concordo totalmente; C: Concordo parcialmente; D: Discordo parcialmente; DT: Discordo totalmente; I: Indiferente.

Percebe-se que as atividades de controle não são desenvolvidas de forma clara e sistematizada na instituição. Faz-se necessário o aprimoramento de atividades de forma planejada e transparente.

Dentre os respondentes, 47,06% concordaram parcialmente com a afirmação de que existem, nos setores em que trabalham, profissional(is) responsável(is) pelo controle das atividades desempenhadas pelos demais funcionários.

Em relação à afirmativa de que o acesso aos mecanismos de trabalho (equipamentos, materiais, documentos, computadores) é restrito ao pessoal autorizado, 35,29% dos respondentes concordaram parcialmente com esta afirmação.

O total de 35,29% dos participantes concordou parcialmente com a afirmação de que o(s) funcionário(s) responsável(is) pelo controle das atividades realizadas atua(m) de forma detectiva e preventiva.

Análise da Informação e Comunicação

Em relação à análise da informação e comunicação foram obtidos os seguintes dados:

Tabela 04: Frequência (F) e Porcentagem (%) da Informação e Comunicação

Questionamentos	CT		C		D		DT		I	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Há comunicação sobre a importância do controle sobre as atividades que desenvolvo na instituição.	5	9,80	29	56,86	7	13,73	3	5,88	7	13,73
A detecção de erros e fraudes é imediatamente comunicada aos gestores da instituição.	9	17,65	20	39,22	6	11,76	1	1,96	15	29,41
São estabelecidos canais efetivos de comunicação para assegurar que toda a equipe de funcionários esteja inteiramente ciente das políticas e procedimentos que afetam seus deveres e responsabilidades.	3	5,88	15	29,41	16	31,37	4	7,84	13	25,49

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Legenda: CT: Concordo totalmente; C: Concordo parcialmente; D: Discordo parcialmente; DT: Discordo totalmente; I: Indiferente.

A maior parte dos funcionários considera que a informação e comunicação na instituição funciona razoavelmente, tendo em vista que 56,86% concordaram parcialmente com a afirmação de que existe comunicação sobre a importância do controle sobre as atividades desenvolvidas e 39,22% dos respondentes concordaram parcialmente com a afirmação de que a detecção de erros e fraudes é imediatamente comunicada aos gestores da instituição.

Em relação à afirmativa de que são estabelecidos canais efetivos de comunicação para assegurar que toda a equipe de funcionários esteja inteiramente ciente das políticas e procedimentos que afetam seus deveres e responsabilidades, 39,21% dos respondentes

discordaram total ou parcialmente da afirmação. Estes resultados demonstram a necessidade de aprimoramento dos sistemas de comunicação e informação da instituição de forma a garantir fluxo, tempestividade e confiabilidade.

Análise do Monitoramento

Em relação ao monitoramento, foram obtidos os dados abaixo:

Tabela 05: Frequência (F) e Porcentagem (%) do Monitoramento

Questionamentos	CT		C		D		DT		I	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Existe acompanhamento através de indicadores para a avaliação da efetividade das ações desenvolvidas no seu setor de atuação.	7	13,73	27	52,94	6	11,76	4	7,84	7	13,73
Recebo feedback dos resultados de meu trabalho e dos principais problemas encontrados.	5	9,80	31	60,78	12	23,53	0	0,00	3	5,88
As operações e procedimentos duvidosos encontrados nos setores/departamentos da instituição são justificados, formalmente pelos responsáveis.	3	5,88	11	21,57	12	23,53	4	7,84	21	41,18

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Legenda: CT: Concordo totalmente; C: Concordo parcialmente; D: Discordo parcialmente; DT: Discordo totalmente; I: Indiferente.

Em relação ao monitoramento, os respondentes concordaram parcialmente com as afirmações de que existe acompanhamento através de indicadores para avaliação da efetividade das ações desenvolvidas no setor de atuação (52,94%) e de que recebem feedback dos resultados dos trabalhos que realizam e dos principais problemas encontrados (60,78%).

Quanto à afirmativa de que as operações e procedimentos duvidosos encontrados nos setores/departamentos da instituição são justificados formalmente pelos responsáveis, 41,18% dos respondentes tiveram opinião indiferente a esta afirmação e 31,37% discordaram total ou parcialmente com a mesma. Este fato demonstra a necessidade de aprimorar procedimentos de supervisão e avaliação das atividades desenvolvidas, para identificar deficiências e efetuar ajustes, se necessário.

4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Inicialmente foi perguntado aos entrevistados se eles consideram efetivo o controle realizado pela administração sobre as atividades realizadas na instituição. Segundo Albuquerque (2011), os gestores públicos têm como obrigação preservar o patrimônio das organizações por meio de adoção de procedimentos internos de controle e por meio de cumprimento de normas e legislações específicas. Em resposta a essa questão, os entrevistados foram unânimes ao relatarem que o controle interno da fundação apresenta deficiências, ou seja, não funciona de forma precisa em todas áreas/setores da instituição. Os Entrevistados 01 e 02 afirmaram que a principal dificuldade para efetivação do controle na instituição é a falta de engajamento/alinhamento entre os setores. O Entrevistado 02 declarou que: “[...] A gente tem os instrumentos de acompanhamentos, os processos, as pessoas que acompanham, mas nem sempre todos os fios estão amarrados e nem sempre a gente consegue o retorno necessário ou a forma de registro que esteja disponível a todos os atores do processo [...]”.

De Luca, Farias e Machado (2009) afirmam que o sistema de controle interno deve ser um instrumento contínuo a ser instituído em todos os níveis da organização. De acordo com Garcia, Kinzler e Rojo (2014), o ambiente interno é influenciado pela deficiência ou ausência de controle interno, que compromete o alcance dos objetivos organizacionais.

Ainda, pode ser observado que não existem, na instituição, políticas de treinamento e capacitação específicas da área de atuação dos servidores e tampouco há instrumentos padronizados e formalizados de controles internos na instituição.

A segunda questão apresentada aos entrevistados se refere à realização de avaliação de riscos nas unidades que gerenciam. De acordo com Imoniana e Nohara (2005), todas as organizações estão propensas a riscos de origens internas ou externas. Dantas e Mota (2015) falaram da relevância das instituições realizarem avaliação de riscos como forma de reduzir eventos que podem comprometer o alcance dos objetivos preestabelecidos.

Com base nas entrevistas realizadas, foi detectado que dos cinco entrevistados, somente dois realizam avaliações de riscos no âmbito de suas unidades, ou seja, dos processos e atividades que lhes são afetos. Ao ser questionado sobre a realização de avaliação de risco, o Entrevistado 02 afirmou que faz avaliações, principalmente naquelas atividades que envolvem situações mais delicadas. No entanto informou que:

“[...] a gente tem muito que avançar e que pode melhorar muito. E muitas vezes, a gente sente falta de ter equipes específicas pra esse tipo de trabalho, porque com a equipe que se tem hoje, que a casa tem hoje e as funções, as atividades e as tarefas que ela tem pra executar... A gente não consegue fazer da forma que deveria e com o cuidado, os registros e procedimentos mais rigorosos.” (Entrevistado 02)

Logo, a ausência ou deficiência no processo de avaliação de riscos pode comprometer o sistema de controle interno da instituição, tendo em vista que a avaliação de risco possibilita à Administração desenvolver mecanismos de resposta ao risco, com o objetivo de reduzir a probabilidade de ocorrência de eventos indesejáveis à organização (TCU, 2009).

Foi observado que a alta administração da instituição não avalia os riscos no âmbito da organização, para desenvolvimento de uma visão de riscos consolidada.

A terceira questão apresentada aos entrevistados foi sobre a eficácia dos controles internos adotados na instituição. Segundo Oliveira (2013), a inexistência ou deficiência da atividade de controle impacta os objetivos organizacionais, pois compromete todas as funções administrativas. Esta atividade está relacionada a procedimentos de prevenção, detecção e correção (TCU, 2009). Todos os entrevistados foram unânimes ao afirmarem que não são eficazes os procedimentos de controle adotados na instituição, tendo em vista que a equipe da fundação é reduzida e há dificuldade de sistematizar os processos (implantar normas e rotinas para verificar o cumprimento de todos os condicionantes legais a serem cumpridos pela instituição). De acordo com o Entrevistado 01:

“[...] Eu acho que a gente ainda tem muito a caminhar. Às vezes a gente pensa que uma ação já foi realizada e ela não foi. Não tem ninguém que possa me retornar. Nós não temos feedback de muita coisa. Então eu acho que a ação de controle tem que agir antes, durante e depois, né? Ele tem que me prevenir para não correr o risco, o controle é pra isso, né? Prevenir para não correr o risco, pra executar da maneira adequada, mas ele tem que dar um retorno pra administração geral do que aconteceu daquele fluxo de trabalho e eu acho que isso não acontece da forma como deveria [...]” (Entrevistado 01)

De fato, não existem na instituição políticas e procedimentos que assegurem que os planos e direcionamentos indicados pela administração sejam atingidos e que ocorram de modo satisfatório, em todos os níveis e em todas as funções da organização.

A quarta pergunta se refere à eficácia da comunicação sobre os procedimentos executados entre a equipe gerenciada pelo entrevistado. De acordo com o TCU (2009), os atores das instituições devem compreender sua função e o modo como suas atividades influenciam e se relacionam com o trabalho dos demais, para o alcance dos objetivos preestabelecidos.

Quanto à comunicação realizada na instituição, três dos entrevistados consideram eficaz a comunicação entre as equipes que gerenciam. No entanto, todos os entrevistados acreditam que a comunicação externa (entre diretorias e entre setores) não funciona adequadamente por falta de sistematização e de rotina. Segundo o Entrevistado 02:

“[...] a gente inicia, combina determinados procedimentos e eles são interrompidos. Não viram rotina. Você tem que estar sempre lembrando, sempre voltando, sempre buscando aquilo. Principalmente no sentido do retorno das informações. Você faz uma demanda ou tem uma ação para executar. Aí você libera pra equipe realizar, muitas vezes você não tem um retorno. Se conseguiu ou não conseguiu. Em que ponto que está. Se você não for buscar isso de novo... Então eu acho que no sentido da comunicação, ela é um desafio muito grande [...]” (Entrevistado 02)

De acordo com Corbari e Macedo (2012), a comunicação eficaz ocorre quando flui em todas as direções da organização e quando as pessoas recebem informações quanto às suas funções e responsabilidades.

Percebem-se na instituição algumas falhas de comunicação entre funcionários de um mesmo setor, entre chefias e diretorias. Já foi observado, por exemplo, o fato de um funcionário não saber o que o outro está fazendo, gerando assim, conflitos de informação, que podem levar a erros, dispêndios e retrabalhos.

O último questionamento se refere à proposição de ações de melhoria com base nos resultados obtidos através de monitoramento de ações da equipe gerenciada. Segundo o TCU (2009), o monitoramento tem o objetivo de avaliar a efetividade dos controles internos e da gestão de riscos. Pode ser realizado de duas formas: por intermédio de atividades gerenciais contínuas (realizada por gestores) ou por meio de avaliações pontuais, no caso de auto avaliação da equipe responsável, ou ainda, por meio de auditorias internas ou externas (COSO, 2013; CORBARI; MACEDO, 2012).

Em relação à instituição pesquisada, quatro dos entrevistados disseram buscar ações de melhorias por intermédio do monitoramento das ações de sua equipe. No entanto, fazem avaliações pontuais e não contínuas. Segundo o Entrevistado nº 05: “Devido ao monitoramento de algumas ações no nosso setor, a gente busca trabalhar de forma mais sincronizada, um funcionário sabe desempenhar a sua função. Isso tem o objetivo de evitar e sanar alguns erros e repetições de tarefas [...]”

O monitoramento realizado pela auditoria interna se refere à avaliação da efetividade dos controles internos adotados pela instituição. Percebe-se, no geral, que em alguns setores como setor de compras e recursos humanos, os controles são mais efetivos. Os funcionários destes setores são supervisionados pelas chefias imediatas, o que garante uma maior

identificação de deficiências e possíveis ajustes. Em setores, como o de Frota (veículos) e de Almojarifado, os controles são menos efetivos. Nestes, foram observadas poucas ações de controle de suas chefias imediatas. Algumas das deficiências encontradas nestes setores são a falta de registro diário no Módulo Frota, sobre as saídas dos veículos da instituição. Também, na realização de inventário de bens móveis, percebe-se que o número de itens descritos neste documento não coincide com a contagem física do material presente na instituição. Percebe-se que na instituição, o monitoramento da efetividade do sistema de controle interno não é realizado de forma contínua, somente pontual, o que pode comprometer significativamente a sua eficácia.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sistema de controle interno é uma ferramenta essencial para a gestão das organizações, tendo em vista que este instrumento contribui para o alcance dos objetivos institucionais. Deve ser implantado e constantemente aprimorado, para que se torne efetivo. A efetividade do controle interno inibe atos de corrupção, realização de fraudes e diminui o número de erros, intencionais ou não, nos procedimentos executados, sendo relevante para manutenção do patrimônio das organizações.

Com o intuito de contribuir com a fundação pesquisada, no sentido de aprimoramento de seu controle interno, esta pesquisa teve como objetivo descrever a percepção dos funcionários da fundação sobre o funcionamento do seu controle interno.

A pesquisa baseou-se nas cinco perspectivas do COSO para avaliação do controle interno: ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informação e comunicação e monitoramento.

A partir da análise quantitativa realizada por meio de questionários estruturados, foi verificada que a percepção dos funcionários da fundação é de que existe controle interno na instituição, no entanto este controle apresenta falhas em sua execução. A análise qualitativa, realizada por meio de entrevistas estruturadas permitiu verificar a opinião de gestores sobre a efetividade dos controles internos. Nota-se que a opinião destes gestores coaduna com o resultado da pesquisa quantitativa, tendo em vista que todos os entrevistados foram unânimes ao afirmarem que o controle interno da fundação apresenta deficiências.

Com base nos resultados obtidos, por meio das técnicas citadas acima e da observação participante pôde-se inferir que em relação ao ambiente de controle, não existem, na instituição, políticas de treinamento e desenvolvimento de pessoal para execução das atividades; a fundação não possui manuais de procedimentos padronizados e formalizados de controle interno; não há uma cultura de controle interno sólida na instituição pesquisada.

Quanto à avaliação de riscos, pôde ser verificado que a maioria dos gestores pesquisados não faz análise dos riscos envolvidos para o cumprimento de metas e objetivos operacionais. Logo, os riscos existentes não são diagnosticados e mensurados e tampouco adotam-se medidas para mitigá-los.

As atividades de controle realizadas por funcionários e gestores da instituição não são padronizadas e nem realizadas rotineiramente. Além disso, em alguns setores não há restrição de movimentação de pessoal e de acesso a computadores e documentos.

Quanto à informação e comunicação, foi verificado que os canais de comunicação da fundação não funcionam adequadamente, tendo em vista que não há sistematização e rotina de procedimentos. Nem todas as informações relevantes são repassadas tempestivamente às autoridades competentes.

O monitoramento das atividades executadas na fundação é realizado pela chefia imediata dos servidores e normalmente ocorre de forma pontual, não sendo uma atividade contínua. Desta forma, é realizado de forma detectiva e corretiva, raramente preventiva. Já o monitoramento realizado pela auditoria interna tem o objetivo de detectar eventuais erros ou irregularidades nos procedimentos executados, sobretudo tem o papel de avaliar a efetividade dos controles internos adotados na instituição.

Observa-se que todas estas perspectivas de avaliação do controle interno estão interligadas, no sentido de que o bom funcionamento de uma perspectiva depende do desenvolvimento das demais. A fundação pesquisada não está totalmente alinhada/adequada com nenhuma das cinco perspectivas analisadas. As possíveis causas para esta problemática são: inexistência de uma cultura institucional voltada para o controle interno, falta de formalização e padronização de manuais de procedimentos e rotinas de atividades, ausência de políticas de treinamento e desenvolvimento de pessoal, número de funcionários insuficientes para exercer todas as atividades necessárias à fundação.

No entanto, para quem acompanha o desenvolvimento dos trabalhos da instituição há vários anos, é possível notar que já se conseguiu muitos avanços e em diversas situações. Atualmente, tem-se um planejamento mais claro das atividades executadas e a instituição conta com um número considerável de funcionários efetivos. Isso possibilita menos rotatividade de pessoas e maior conhecimento e aderência às suas dinâmicas e necessidades.

Como mencionado anteriormente, um dos grandes desafios atualmente está relacionado ao estabelecimento de rotinas de procedimentos e à conscientização dos funcionários sobre a importância destas rotinas para se obter êxito na realização das atividades e, conseqüentemente, no alcance dos objetivos institucionais.

Sugere-se a realização de pesquisas futuras em outras fundações públicas e privadas, de forma a expandir o tamanho da amostra, possibilitar comparações entre os estudos e assim buscar melhores práticas de gestão dos controles internos.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando et al. Do controle interno ao controle social: a múltipla atuação da CGU na democracia brasileira. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 17, n. 60, 2012.

ALBUQUERQUE, Francisco Apoliano et al. Controladoria e eficiência no setor público. **Revista Controle**, v. 13, n.2, dez. 2015. Disponível em: <<http://www.tce.ce.gov.br/edicoes/revista-controle-volume-xiii-n-2-dezembro-015/send/241-revista-controle-volume-xiii-n-2-dezembro-2015/3361-artigo-5-controladoria-e-eficiencia-no-setor-publico>>. Acesso em 30 de julho de 2017.

ALBUQUERQUE, Janison Machado. Avaliação dos controles internos de uma instituição pública de ensino superior à luz da metodologia MCDA - Construtivista. **Revista Contemporânea em Contabilidade**, v. 8, n. 15, p. 129-150, 2011.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo: textos, exemplos e exercícios resolvidos**. 7. ed. atual. São Paulo: Atlas 2010. 517 p.

ARAÚJO, Davi Jônatas Cunha et al. Unidades de Controle Interno dos Municípios Brasileiros: Análise sob a ótica do Coso II. **Revista Universo Contábil**, v. 12, n. 2, p. 39, 2016.

ATTIE, Willian. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

AZEVEDO, Natalia Kirchner; ENSSLIN, Sandra Rolim; REINA, Diane Rossi Maximiano. Controle Interno e as Fundações de apoio à pesquisa universitária: uma análise do funcionamento do Controle Interno nas Fundações da Universidade Federal de Santa Catarina no ano de 2010. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 29, n. 3, 2010.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 5ª Edição. Florianópolis: UFSC, 2003.

BATISTELLA, Gerson Luís; ZANATTA, Karine. A Relevância do sistema de controle interno para a Administração Pública Municipal. **Revista de Administração**. v. 11, n. 19, p. 19-33, Ago/ 2013.

BOTELHO, Milton Mendes. **Manual de controle interno: teoria & prática**. Curitiba: Juruá 2003. 209 p.

BRASIL. CONTROLADORIA- GERAL DA UNIÃO. Instrução Normativa CGU n.º 01, de 06 de abril de 2001. Define diretrizes, princípios, conceitos e aprova normas técnicas para a atuação do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/Legislacao/Arquivos/InstrucoesNormativas/IN01_06abr2001.pdf>. Acesso em 17 de julho de 2017.

BRASIL. Decreto-lei nº. 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 27 de fevereiro de 1967. Disponível em: < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm>. Acesso em: 30/05/2017

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE. Aprova a NBC T 16.8 - Controle Interno. Resolução n. 1.135, de 25 de novembro de 2008.

CARVALHO, André Castro; CONTI, José Mauricio. O controle interno na Administração Pública brasileira: qualidade do gasto público e responsabilidade fiscal. **Direito Público**, v. 8, n. 37, 2011.

CORBARI, Ely Célia; MACEDO, Joel de Jesus. **Controle interno e externo na administração pública**. 1. ed. Curitiba, PR: IBPEX, 2012.

COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Controle Interno**, - Estrutura Integrada. Sumário Executivo. Disponível em: http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/coso/COSO_ICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf Acesso em 05 de maio de 2017.

CRESPO, Antônio Arnot. **Estatística Fácil**. 17ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2002.

CRESWELL, John W; ROCHA. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha; SILVA. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2ª Edição. Porto Alegre: Artmed, 2007. 248 p.

DANTAS, José Alves; MOTA, Andreyra Ferreira da Silva. Avaliação da efetividade do Controle Interno pelas percepções da própria Administração e da Controladoria-Geral da União (CGU): O caso do Ministério da Saúde. **Revista da Controladoria-Geral da União**, v. 7, n. 11, p. 29, 2015.

DE MORAES, Anna Maris Pereira. **Introdução administração**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education, 2004. 290 p.

DE LUCA, Márcia Martins Mendes; FARIAS, Rômulo Paiva; MACHADO, Marcus Vinicius Veras. **A metodologia COSO como ferramenta de gerenciamento dos controles internos.** Contabilidade, Gestão e Governança, v. 12, n. 3, p. 55-71, 2009.

DE OLIVEIRA, Maxwell Ferreira. **Metodologia científica:** um manual para a realização de pesquisas em Administração. Catalão: Universidade Federal de Goiás, 2011. 72 p.

FEITOSA, André Luís Oliveira. A eficiência da Gestão Pública no âmbito do Poder Executivo Federal e o Controle Interno. **EVOCATI Revista** nº 60. 2010. Disponível em: < http://evocati.com.br/evocati/artigos.wsp?tmp_codartigo=457 >. Acesso em: 23/05/2017.

FREITAS, Wesley Ricardo de Souza. JABBOUR, Charbel. Utilizando estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Estudo & Debate** [online]. 2011 [citado 2016 set 18]; 18 (2): 7-22. Disponível em: <2011http. univates. br/revistas/index. php/estudoedebate/arti cle/viewFile/30/196>.

GALVÃO, Paulo Roberto. A implantação do sistema de controle interno em órgãos públicos como tecnologia de redução do Conflito de Agência Pública/Governamental. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 5, n. 2, p. 39-53, 2016.

GARCIA, Osmarina Pedro Garcia; KINZLER, Lindomar; ROJO, Cláudio Antônio. Análise dos Sistemas de Controle Interno em empresas de pequeno porte. **Interface** – Natal/RN – v.11 – n.2, p. 133 – 152, jul/dez 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Estudo de Caso.** 1ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

GUERRA, Eduardo Martins. **Os Controles Externo e Interno da Administração Pública e os Tribunais de Contas.** Belo Horizonte: Fórum, 2003.

HENRIQUE, Juscilei Carolso; CHAGAS, Leila; GUIMARÃES, Vanessa de Almeida; LEAL JUNIOR; Ilton Curty. Análise da sistemática de Controle Interno do município de Três Rios. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 3, 2016.

IMONIANA, Joshua Onome; NOHARA, Jouliana Jordan. Cognição da estrutura de controle interno: uma pesquisa exploratória. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 2, n. 1, p. 37-46, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2011.

LIMA, Cristiane Chagas de Souza et al. Controle Interno como ferramenta essencial contra erros e fraudes dentro das Organizações. In **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 12. 2012. Disponível em: <http://www.economia.aedb.br/seget/artigos12/25416604.pdf>. Acesso em 10/02/2017.

LORENZONI, Rafaela; VIEIRA, Eloir Trindade Vasques. O Controle Interno e a Auditoria como Ferramenta de desenvolvimento nas Micro e Pequenas Empresas. **Revista Gestão e Desenvolvimento em Contexto**. VOL.1, N°. 01, p. 118 – 132, 2013.

MARÇOLA, Célia. Auditoria interna como instrumento de controle social na administração pública. **Revista do Serviço Público**. Brasília nº 62, p.75-87, Jan/Mar 2011.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 12.ed. São Paulo: HUCITEC 2010. 407p.

OLIVEIRA, Gilmar Castelo Branco de. **A importância do controle interno nas finanças públicas**. 2013. 47 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) - Universidade de Brasília, Brasília.

PALUDO, Augustinho. **Administração pública: teoria e mais de 700 questões**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier 2013. 586 p.

RONCALIO, Michele Patricia et al. **Controle interno na administração pública municipal: um estudo sobre a organização e a atuação de órgãos centrais de controle interno de municípios catarinenses com mais de 50.000 habitantes, frente às funções estabelecidas na Constituição Federal**. 2009. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Critérios Gerais de Controle Interno na Administração Pública - Um estudo dos modelos e das normas disciplinadoras em diversos países. Diretoria de Normas e Procedimentos de Controle. Brasília, agosto de 2009.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Cartilha de Orientações sobre Controle Interno. Belo Horizonte, junho de 2012. Disponível em: https://www.tce.mg.gov.br/img_site/Cartilha_Control%20Interno.pdf. Acesso em 16 de junho de 2017.

TEIXEIRA, Elenice Cacia Bittencourt. Estudo **dos controles internos das instituições de superior públicas do estado do Paraná**. São Paulo, 2008. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Atuariais) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO

Pesquisa: Percepção dos servidores de uma Fundação Pública da Região dos Inconfidentes sobre a efetividade dos controles internos da instituição.

Sou aluna do curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto, onde desenvolvo meu trabalho de conclusão de curso sob a orientação da Professora Mestre Karla Luisa Costa. O objetivo da pesquisa é descrever a percepção dos servidores da Fundação sobre a efetividade do sistema de controle interno da instituição.

ORIENTAÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

O questionário é dividido em duas partes: Parte 1 – Identificação e Parte 2 – Grau de Concordância. A primeira parte tem por objetivo coletar informações sobre os dados pessoais e da instituição com o objetivo de caracterização do servidor. A segunda parte tem por objetivo coletar a sua opinião sobre a avaliação do sistema de controle interno, sob a ótica das cinco perspectivas da metodologia COSO na Fundação, por meio de afirmações elaboradas acerca do tema a ser abordado.

PARTE 1 – IDENTIFICAÇÃO

Tempo de Instituição	
Idade	
Gênero	() Feminino () Masculino
Cargo	() Gerente () Técnico () Gestor de Cultura () Diretor () Professor () Outros
Vínculo com a instituição	() Efetivo () Temporário

PARTE 2 – GRAU DE CONCORDÂNCIA

1- O preenchimento da Parte 2 deve seguir a seguinte legenda:

Legenda do grau de concordância da frase	
DT	Discordo Totalmente
D	Discordo Parcialmente
I	Indiferente
C	Concordo Parcialmente
CT	Concordo Totalmente

2- A divisão do questionário em cinco grandes grupos, objetivam avaliar os seguintes elementos:

- Ambiente de Controle: é a consciência sobre os controles da Fundação e sua cultura de controle;
- Avaliação de Riscos: é a identificação dos riscos que ameaçam o cumprimento dos objetivos da Fundação e a tomada de ações necessárias para o gerenciamento dos riscos identificados;
- Atividades de Controle: são atividades que, quando executadas a tempo e de maneira adequada, permitem a redução ou administração dos riscos;
- Informação e Comunicação: identificar o nível de comunicação, formal ou informal, sobre o fluxo de informações na Fundação;
- Monitoramento: avaliar a efetividade dos sistemas de controles internos ao longo do tempo.

Marque somente com “X” o quadrado alternativo de cada questão que se adequou à sua opinião.

		Avaliação do sistema de controle interno sob a ótica das cinco perspectivas do COSO					
		FRASES	CT	C	I	D	DT
Ambiente de Controle	1	Existe algum tipo de controle sobre as atividades que desempenha rotineiramente no ambiente trabalho.					
	2	Sei o que deve e como deve ser feito, para atingir os objetivos, metas e políticas traçados pela administração, em relação à minha função.					
	3	A administração adota, em seu modelo de gestão, o efetivo controle de suas operações.					
	4	Os procedimentos realizados no setor em que trabalho são estabelecidos por escrito e organizados de forma sistemática e clara.					
	5	O sistema de controle interno é constituído por um plano que prevê uma separação de funções, sistemas de autorização e procedimentos para registros adequados.					
	6	É notório o compromisso dos gestores da instituição com o controle interno					
	7	É possível perceber através do comportamento de colegas de trabalho o comprometimento com os controles internos.					

		Avaliação do sistema de controle interno sob a ótica das cinco perspectivas do COSO					
		FRASES	CT	C	I	D	DT
Avaliação de Riscos	1	Os processos operacionais do ambiente de trabalho são sistematizados e formalizados através fluxogramas e/ou manuais de procedimentos.					
	2	O departamento/setor em que trabalho adota alguma metodologia para aferição do controle interno.					
	3	As informações obtidas são comparadas com as operações realizadas ou procedimentos adotados pela instituição.					
	4	Os principais objetivos do meu trabalho e os processos operacionais para atingi-los são claramente identificados.					
	5	Os mecanismos de controle interno existentes e aplicados no setor/departamento em que atuo minimiza, substancialmente, os níveis de exposição aos riscos.					
Atividades de Controle	1	A documentação expedida no meu setor de trabalho (planilhas, relatórios) e seus trâmites são mantidos em boa ordem e guardados, em local próprio e seguro.					
	2	Compreendo meu papel no processo de controle interno da instituição e estou inteiramente engajado no processo.					
	3	O acesso aos mecanismos do meu trabalho (equipamentos, materiais, documentos, computadores) é restrito ao pessoal autorizado.					
	4	Existe, no setor em que atuo, profissional(is) responsável(is) pelo controle das atividades desempenhadas pelos demais funcionários.					
	5	O funcionário(s) responsável(is) pelo controle das atividades realizadas atua de forma detectiva e preventiva.					
	6	Existe no setor em que trabalho algum controle sobre a movimentação de bens patrimoniais.					

		Avaliação do sistema de controle interno sob a ótica das cinco perspectivas do COSO					
		FRASES	CT	C	I	D	DT
Informação e Comunicação	1	Há comunicação sobre a importância do controle sobre as atividades que desenvolvo na instituição.					
	2	A detecção de erros e fraudes é imediatamente comunicada aos gestores da instituição.					
	3	São estabelecidos canais efetivos de comunicação para assegurar que toda a equipe de funcionários esteja inteiramente ciente das políticas e procedimentos que afetam seus deveres e responsabilidades.					
Monitoramento	1	Existe acompanhamento através de indicadores para a avaliação da efetividade das ações desenvolvidas no seu setor de atuação.					
	2	Recebo feedback dos resultados de meu trabalho e dos principais problemas encontrados.					
	3	As operações e procedimentos duvidosos encontrados nos setores/departamentos da instituição são justificados, formalmente pelos responsáveis.					

APENDICE B**ROTEIRO DAS ENTREVISTAS**

- 1- Você considera que a administração da fundação tem um controle efetivo sobre suas atividades?
- 2- O departamento que você gerencia realiza a avaliação de riscos dos procedimentos executados?
- 3- Você considera eficazes os procedimentos de controle adotados?
- 4- A comunicação entre a equipe que você gerencia sobre os procedimentos executados é eficaz?
- 5- Você propõe ações de melhorias com base nos resultados obtidos através do monitoramento das ações de sua equipe?